

# 企業の総務部門の機能に関する一考察

—— 島精機の事例より ——

小田 章，小高加奈子

## はじめに

株式会社島精機製作所（以下、島精機という）は、和歌山市に本社と工場を置くコンピュータ横編機およびデザインシステムのトップメーカーである。1962年に現社長の島正博氏が創業し、日本の高度成長期の繊維機械ブームの中で手袋編機と横編機の自動化と高性能化を武器に競合メーカーを追い越して約10年で国内上位に躍進し、オイルショックの逆風に見舞われたものの、コンピュータ制御横編機とデザインシステムの開発により世界市場への進出に成功し、約20年で世界のトップクラスに駆け上った。

世界初の独創的な製品を次々と開発してきた島精機の技術力は業界の枠を超えて広く知られており、2007年には「無縫製コンピュータ横編機およびデザインシステムを活用したニット製品の高度生産方式の開発」により、事業体による優れた独創的研究に対して与えられる第53回大河内記念生産特賞を受賞している。

同社の飛躍的な成長の背景を振り返ってみれば、開発部門や生産部門が中心をなすことは疑いのないところである。しかしそれ以上に同社の総務部門にも地道な貢献があったことを見逃してはならないと我々は考えている。そこで本稿の目的は、製造企業である島精機においてその成功が管理部門、特に総務部門の機能に依拠していることを示すことにある。

## 1. 島精機の総務部門の変遷

島精機において、いわゆる総務部門の組織が誕生したのは1970年頃で、明確に組織として動き出すのは1971年に入ってからであった。それまでは営業部門と共に「事務所」として役割が括られていた。

そうした中、管理部門の組織としては、総務部と経理部に分かれ、総務部は1972年の労働組合誕生により、担当部署としての位置づけができあがったようである。当時の社員は約220名であり、そうした中で二つの組合が誕生したため、毎週4回の団体交渉というハードなスケジュールを迫られた。

未熟な組織をカバーしたのは、同年5月に設置された全社組織の安全委員会であった。労働安全衛生法の施行に合わせて誕生した委員会では、各職場から推進委員を選出し、多くの社内

ルール制定につながった。当時、220名の社員数で、年間の労災事故が57件も発生しており、人事担当者は3日に一度はけが人を病院に同行していたということである。安全委員会では、基本動作の徹底から制服の着用まで初歩的な取り組みが行われたが、その効果は観面に効いてくる。翌年には労災事故が4割減、その翌年には7割減にまで減少していき、全社的な取り組みがいかに大切であるか身をもって体験することになる。こうして総務部の組織的活動が始まる。

その後、第二の経営危機となったオイルショックを乗り越え、新たなステップを迎える。オイルショックでリストラを選択しなかった社長の英断に対して、労働組合は1975年のベースアップ要求を見送る。当時は30%台のベースアップが主流の時代であったが、組合からの要求は定昇のみであった。

企業内のメンバーを主体とする労働組合と会社との間で労使協調路線が出来上がった姿を見て、外部に本部を構えた左翼組合はトーンダウンしていった。また、ベースアップの見送りという決断を下した労働組合を島社長は高く評価して労使関係が好転し、全社一丸の社風が根付いた結果、その後の数年間は他社をリードする賃上げを実現することとなる。やがて、落ち込んでいた業績に明るい兆しが訪れる。1978年のコンピュータ編機の開発、1981年のデザインシステムの開発が島精機の進む道筋をしっかりと明示するのである。

島社長の当時の目標設定は極めてシンプルなものだった。「今期1年間の売上を来期は10か月で達成しよう」、「売上の半分が原価、その半分が経費で残る半分が利益」などとの発言が飛び出すようになる。その一つが「創立20周年を迎える時は、社員数が300人で売上100億円の売上を達成する」というものであった。

社員数の目標を示した背景は、経営指標である一人当たりの利益を重視する島社長の考え方によるものである。1966年から創設した3回目の賞与である業績配当制度が社員を引っ張った。会社が利益を出せば、それに応じて社員に配分するという制度で、今日で言う業績連動賞与の走りであった。当時は税引前利益の10%を原資として配分され、少人数で目標を実現すれば結局自分への業績配当が増えるということを社員は実感していた。

当時の人事制度の中核はこの業績配当制度であった。島社長によれば「一人一人が経営者である。工場で地道な仕事をこなしてくれている人たちも決して例外ではない。」ちなみに、社長や専務などの役付役員は報酬にかかわらず、会社の利益のために最善を尽くすという考え方から、この制度の対象外であった。こうした島社長の考え方は「従業員全員経営者論」的発想であり、経営手法に新たな視点を導入したものとして非常に興味深いものである。

島精機の組織に話を戻すと、社員数は創立20周年時の1982年に300人で100億円の売上を達成してから徐々に増えていき、6年間で200人増えて500人規模となり1987年の企業合併に至る。1987年10月に島アイデアセンターと神谷電子工業を吸収して650名にまでふくれあがる。これらの背景には、上場への道筋があった。

島アイデアセンターと神谷電子工業の2社を吸収してニューシマセイキとなって迎えた1988年の春には108名の新入社員を加えた。この中には、高卒女子33名を含んでいた。初めての生産要員としての女性陣の誕生であった。1985年の男女雇用機会均等法の施行に基づく対応として女性の職場開発の先鞭となった。

これらの結果として770名まで膨らんだ全社組織は、その後、上場を機に1,000人規模にまで拡大する。上場準備の過程において総務部門の業務と人員が増加し、組織も変化した。内部牽制機能に特化した部門として社長直結の内部監査室が誕生し、経理部門も増員した。さらに1991年10階レストラン開設を機に、料飲部門でも増員した。1990年に完成した本社ビルの対応のための接遇スタッフなども増えた。

現在の組織としては、総務グループ19名、人事グループ10名、ここに料飲部門とミュージアムのメンバーが加わる。ところで、いわゆる管理部門の組織は主に4部門に分かれる。総務部、経理部、内部監査室。そして、もう一つの部署は「管理部」である。管理部は「経営管理部」,「企画部」,「経営企画部」と名前も変えてきた。

管理部は、もともと上場準備のため発足し、社長室の機能も兼ね備えていたほか、新規事業への取り組み、債権管理などの役割も担ってきた経緯があり、現在は債権管理を主体とした組織である。

島精機の管理部門は、常に最小限のスタッフにより担われてきた。その背景には一人当たりの業績への注視があった。島社長が考案した業績配当制度のもと、社員が若さとバイタリティーで取り組んだ時代には、連日12時の終業も苦にならなかった。

島精機の全社社員数と総務部門人員数の推移は、概略次の通りであるとのことである（料飲部門等を除く）。

1962～1971年度	全社期末人員	24～227人	うち総務部門人員	5人
1972～1981年度	〃	229～300人	〃	7～10人
1982～1989年度	〃	341～778人	〃	11～20人
1990～1994年度	〃	921～1203人	〃	29～52人
1995～2002年度	〃	1191～1047人	〃	42～30人
2003～2011年度	〃	1011～1195人	〃	32～32人
2012～現在	〃	1097～1106人	〃	31～29人

## 2. 島社長と藤田氏との会話

島社長のいわば黒子となって島精機の経営を支えてきた総務部の貢献について、島社長が高く評価してきたことが今回の調査により確認できた。また、島社長が念頭に置く企業における

管理部門のあるべき姿についても一端を垣間見ることができた感がある。以下はそれらを示す島社長と長年総務部長として島社長を支えてきた藤田氏とのインタビュー結果からの抜粋である。

小高：社内の直間比率をどのように思われているのですか？ 海外の他社と比較してでも結構ですし。

社長：直間比率？ する仕事によってもね～、なんですが、やっぱり、間接部門と、直間とが両方できる人が間にあったらね、そしたらそれが広がったら。間接部門っていうのは、やっぱり扶養家族みたいなものでしょ。片一方から見たらちゃんと管理してるっちゃう役目。管理されなくてもちゃんとできる役目だったら、管理する人は要らないでしょ。その下がやりやすいように少なくして、そして、直間比率の部分の両方出来るような人が仕事すると、そうするとすごく上手くいく。それでその直間比率の上位の人が、次の直接部門を管理すると、そしたらこの辺をこうしたらいいよちゅう指導しながら次できていく、そしたら段々前へ進んで来るでしょ。それでやっぱり、管理部門ちゅうのは管理されてる人っちゃうなになが、されてるって思ったらやっぱりあんまり良い気持ちしないでしょ。

小高：そうですね。

社長：それで管理されるよりか管理した方がいい、その気持ちやけども、今度、管理されてる方から見たら、あんまり気持ちが良くない。そうすると全体が管理されてなくても上手く機能するようにすることが1番大切。そうするとこのオーケストラのコンダクターの。そうすると、それぞれの分野で、これをしながらこうやって、

小高：全体を考えながら、それぞれの役割を果たす？

社長：まとまっていく、そういうことがやっぱり1番大切だし、そのへんの演奏者がなにやっても、コンダクターがすごい今までの経歴もあるし信頼もあるとしたら、そしたらこうやったら全部そのように、それが1番理想的。しかし、そこへ行くまでのこのへんの長、このへんのリーダー、そのへんのなにながこうって、バンといけるように。そうすると管理者とかなにやとかそういう階級制とかと違って、経験者、指導する能力がある人がパッと。それが1番理想的で、やらされてるっていう気持ちも無いし、

小高：そうですね。

社長：そしたらやり甲斐、「こうやったら上手くいくよ」、「アッ、先輩、その通りやっただけ良かったですあ!」、「もうちょっとこうやっただけいいよ」、そしたら今度、信頼関係になるでしょ。そういう形が1番望ましいけども、それは理想的で、そんななかなか上手くは。それに近いような格好のマネージメントがやっぱり1番。組織

できちっとすると、この中の範囲だけやったらいいんでしょゆうなことに。そして小小さく小さく…。僕はそんな感じします。

小高：社長さんにとって総務とはどういう組織ですか？

社長：総務はね、みんなの社員が全体のモラル、マナーが高くなるように指導してもらったら、あとは自発的に状況判断できる人ばかりになるでしょ。

(2016年4月8日島社長及び藤田氏へのインタビュー記録より抜粋)

### 3. 島精機総務部を支える人々との会話

藤田氏は、島精機の今後の管理部門を支える人材育成にも、当然ながら布石を打っている。総務部の今井部長と松田課長はそのような背景から配置された人材であるとのことである。藤田氏が将来を託そうと迎えたお二人にもお話を伺った。また、総務部の中で藤田氏と同世代を歩み、不動産関係など藤田氏がやや不慣れであった業務を担当してきた元総務課長の池田氏にもインタビューさせていただいた。企業の総務部門がいかに多様な課題に取り組んでいるかを改めて考えさせられる内容である。

小高：実際に総務に来られて、外から見ていた総務と大きく違うなと思われる点は何ですか？

今井：うーん、あのね、そうですね、総務には色々な形で何でもかんでも相談するところだったんですね。いわゆる、どうなんですか、機械のこととかは別ですけども、それ以外のことになりますと周りのこと全部、総務に確認するってことで、まあね、あの、税金からすべて個人に関することはすべて総務に聞きに行くっていう風なところなので、あんまり意識はせんといいましたけども、いざ中に入ると色々な事がある。総務グループ、人事グループであれば、例えば総務グループであれば株式の持株会のことであるとかっていうのもありますし、それから、うん、株式であれば株主さまの管理とかもしてるとか、そういうのは全く外からは全然見えない部分ですしね。

小高：組合の委員長をされていたご経験が、今のお仕事に何か影響を与えておられますか？

今井：うーん、そうですね、やっぱり労使間の考え方っていうのが、どうしても労働組合のところから見る考え方と、ね、会社側から見る考え方とでは多少考え方が違うんですけども、あの、どちらかというすり合わせをしていかないとダメなんですけども、それをするためにどういう風な考え方を持っているのかっていうのは、案外分かりやすかったですね。でも、少しまあ、私も組合さんから離れて長いんで、

新しいメンバーさんもどんどん変わってきてますから。世代から言うと、僕が組合に入ったのが、会社へ入ってすぐに組合員にはなったんですけども、執行部へ入ったのが84年だったかな、25歳の時に入りましたので。だから、ほとんど上の人だったんですね。上の人との繋がり是非常に強いところがありますね。

小高：藤田部長さんがご自身の後継者として来てもらったということでお聞きしていますが、組合の委員長さんでいらっしゃった時から、とても広い視野をお持ちでいらっしゃると。

今井：ハハハ（笑）。

小高：「会社のこともよく見えておられる方だったので」って仰っておられましたが、

今井：そうですね、これはどうなんでしょうかね～、広い視野というよりもどちらかというとうと大学時代に学んできたことなんですけども、あの、いわゆるインダストリアルエンジニアリングで、いわゆる一つのことだけを考えずに色々な場面場面で考えなさいという風なんは非常に興味あったんですよ、そういうような面で。だから、その癖が付いてるのか、ハハハ（笑）。管理工学部なんでそういうところなんですね。機械を専門にやるわけじゃないし、電気も専門にやるわけでもないし、電子も専門にやるわけでもないの、まあ、総合的に何か考えていこうというような学部だったのですね。

小高：社史をお作りになる際も、今井部長さんがずっとデータを残してくださっていたのでとても助かったようですね。

今井：ああ。やはりその、当社は技術で来ましたので、私は82年に入ってから機械の知識はだいぶ持たせてもらいました。

小高：ずっと理系でいらっしゃって、今のお仕事でご苦労されているところは？

今井：そうですね～、え～、やはりね、経験から来るものが少ないというのがありますね。人との繋がりなんかの部分であるとかは、まだまだ経験が無いのでね、難しい面が出てくるところはありますね～。だから、まあ、今は課長さんが2人、総務グループの課長さんが2人居られるんで、その方達に助けてもらってるっていうのが正直なところでしょうかね～。

小高：社長さんの要求は大変ですか？

今井：そうです。色々なことを考えながらね、やっぱり対応していかな、いつも怒られるんです。「お前ら、一つしか考えやんからそれが悪いんや」っていつも怒られる（笑）。

小高：明日も社長さんにインタビューさせていただきますが、物腰柔らかく、わかりやすいお言葉でお話をなさる方ですけれども、結構難しいことを仰るというか、かなり



無理をしてやっと実現可能なのではないかといったギリギリのところを目標にされるところが、設定が絶妙だなという気がするのですが。

今井：やはりトップに立つ人というのは、方向を示さないといけないと思うんですね。当然、うちの社長はできる範囲のことは絶対に言わない、その一つ上を言う。一つ、二つ上を言う。それは昔から、当時はカレンダーが12か月のうち10か月うちは前年度クリアする。だから20%アップでどんどんどんどんいくっていう形で来てましたんで、今でも言われてますけども、売り上げの半分を原価にして、半分为営業利益にするっていう簡単な数字で示していこうっていうような感じで、だから、前年度の売り上げがこれであれば、当然高いところを次の年は、これが下がるということはずあり得ない。やるだけのことをやりながら、必ずその～、「市場に受け入れられるようになりなさいよ」っていう指示をいつもいただいていますんでね、はい。社長としては当然の方向だと、僕らは思いますけどね、うん。これがね、島精機の魅力だと思うんですね、結局のところ。普通の会社ではないところがそこだと思うんです。これがないと、これが普通になると島精機の、あの～

小高：強み？

今井：強み、そういうのが無くなってしまうかもわからないですね～、うん。僕らはもう、そういうところで育ってきてるんでね、なんとも思わないんですけどね。

小高：非効率ではないとか、非合理的なのではとの疑問は出ませんか？

今井：ただ、やはり効率が悪い悪くないっていうのは、やり方次第だと思うんですね。確かに非効率でお金がかかるかもわからないですけども、その後の伸びっていうんでしょうか、成長っていうんでしょうか、そういうところを求めていかないと。

小高：それが社員さん一人一人の成長にも繋がるということですか？

今井：そうそう。

小高：試行錯誤を重ねるということ。

今井：はい、はい。それが大事だと思うんですけどね。そういう形で僕らも育てられましたからね～。

小高：それだけ社員さんの専門性のレベルの高さがあるということですね？

今井：専門的なレベルはものすごく高い。高いです。要求も高いんで、それだけ非常に(レベルの)高い仕事をやっていただいているのは確かです。

(2016年3月24日今井部長へのインタビュー記録より抜粋)

小高：総務ではどのようなお仕事をされているのですか？

松田：今は研修とか育成とかそのあたりをメインに。この前、ファインプレスの論文の、辻課長のところのコメントに、「この前、研修で会ったメンバーも同じようなこと

を言ってたよ」って出てましたけど、小高さんの論文に。その研修とかを担当してたのが私なんです。

小高：あ、あ〜、役職者の研修と言っていたのがそれですか？

松田：そうです、そうです。今であれば部門長も研修であったりとか。

小高：そういう研修は頻繁に行われているわけですか？

松田：え〜、頻繁に、頻繁にっていうたらどうやら、今は部門長という研修で、

小高：それはどこかでするわけですか？ 社内で？

松田：部門長の研修は外へ出てプラザホープとかビッグ愛とか。ただ、グループ長単位では泊りがけで行ったんですよ。辻課長の時も泊りがけで行って、やっぱり私が色んな部署を経験してもらってる中で横の繋がりとか、意外に他部署のこと知らないとかそういうのがやっぱり多いんで、やっぱりこういう泊りがけで行って、色んな部署の方と話して、やっぱり思いが、やっぱりみんな会社を良くしたいって思ってるんですよ。だけど、その、変な壁みたいな、情報が入らなくて、あいつとこは何やってんのよ？ あいつとこは…、あいつとこさえ良ければな〜っていう、やっぱり聞くんですよ、いまだに聞く。そういうのはやっぱり、それは知らないからなんですよ、他の部署を。

小高：お話をお聞きしていて感じるのが、スペシャリストを養成するためには非常に効率の良い、あまり部署を替わらない、そこに留まらせて教え込んでいく、学んでいくっていうところがあって、昔は職人気質の方ばかりの集団であっても、大きな目標、日本一になるんだ、世界一になるんだっていう明確な向かうべき目標がはっきりしていましたから、そういう個性のある方々ばかりでも、そこで一致団結することができたのですが、今はある程度組織が落ち着いてきて、そういうスペシャリストばかりの集まりであると、やはりその人々を繋ぐ、調整していく常識人みたいな人が必要なのはと、松田さんのようなね。だから、やはりこう、自分の所属する部署が大事になるのは当たり前なので、そこばかりに居ると、

松田：そりゃあ、そうですよね。

小高：替わってみると、またその苦勞が分かたりしますよね。じゃあ、次の段階に送る時にはこうしておいたら次が楽になるんじゃないかっていうようなことが、全体が分かると

松田：そうですね。

小高：ね、全然違いますよね。そうやって（研修会を開いて）顔を合わせて、一般的な雑談も含めてコミュニケーションを取ることによって、人間関係が変わると物事がスムーズに進む面が出てくるのではないかな？ って思いますが、そういったスペシャリストばかりを養成するのは、これからの島精機さんにとってはどうなのか



な？　って思うんですけれども、松田さんのように部署を色々と替わられたり、色々な経験をされて会社の全体像が見える人の育成というのはされているのですか？

松田：今はそれは特に無いので、今後まあ、ローテーションを入れてやっていこうかっていう動きは、今、まあ考えてるところなんです。

小高：刺激にはなりますよね。

松田：刺激になります。

小高：本人が色々なことを知るということもそうですが、他の人が入ってくるとその職場自体も刺激を受けるでしょうから。全体が見えるっていうのは大事ですよ。その狭い部分だけだと、考えも偏るかもしれないですし、全体最適にさせなければならぬのに、邪魔をするようなことが起きてはいけなから（笑）。

松田：そうですね。

小高：意地の張り合いであつたりとか部門間の軋轢などは極力無くしたいじゃないですか。

松田：そうです。

小高：先ほど仰られたように、皆さん、会社を良くしたいし、ずっと続けたいし、もっと大きくなってほしいという思いをお持ちなわけですから、色々なことを経験する方をもっと増やしていくっていうことも今後は非常に大事なんでしょうね。でも、スペシャリストの集団だったからこそ、ここまで来れたっていう部分も確かに否めないですが。

松田：ありますよね。

小高：今まで色々のご経験されましたけれども、充実はされていましたか？

松田：充実はしてますね。充実は、今思えば、ほんとに充実してますね～。

小高：ご苦労したことも？

松田：うん、今は良かったなって思うし、これから何かをやって次の世代に繋いでいかなアカンなっていうことばかり考えてますけどね、今は。なんとか良くしていつていう。今の話で、ちょっとでもみんなが上手いことね、あの～、他の、やっぱり仕方ない部分もあると思うんです。対部署を見てしまうっていう。他の部署へモノを納品していたら、そこの部署から何か言われたら、「なんな、あいつ、こんなこと言うて来て」っていう。でも、1歩外へ出たらね、他の競合他社と争っていかなアカンので。

小高：中での争いは必要ないことですものね。

松田：そうです、そうです。

小高：必要ないっていうか、お互いを高めるための意見の交換は大事ですけど、潰し合うような形だったら、そういうことは何も先には進まないから、人間関係を悪くする

だけですものね。

松田：そうです。

小高：そういった人間関係だとか常識，マナーについても，研修会ではトレーニングというか何か企画をされているのですか？

松田：研修では社史を紐解いてという，我々の今までの，結構，意外と知らない，知ってるつもりになってる社員も多くて，知らない方もあるので，今までの島精機ね，まあ，大変な年，1964年の借金が多かった時とか，オイルショックとか大変な時期に我々の先輩がこういった思いで大変な時期を乗り越えたおかげで，今あるんですよっていうのを研修の中へ取り入れて話をさしてもらってるんですよ。今もミュージアム研修をやっております，ミュージアムへ社員を連れて行って，島精機と関わって50年の方って居られますんで，

小高：薮田さんですか？

松田：あ，そうです，そうです。薮田館長に教えていただいて。私の方からは「今が普通ではないですよ」と，「普通にお給料貰って，普通に食事をして，こうやってみんなと話してるのは今はこうなってるけども，これは普通に当たり前のようになったんと違いますよ。ほんまに過去は大変で，ほんとにみんな大変な時期を島精機をなんとかしようという思いでこうなってるんで，ここでもちろん古い機械を見てもらうんは大事やと思うし，過去のエピソードも大事なんですけど，薮田館長の熱い思い，喋り方，表情，熱意，皆さんで感じてもらって，その思いを次の世代に何かこう，話をして繋いで行ってもらいたい」っていうのを，特に最近話すんですけど。

小高：やはり実体験のある方の言葉っていうのは，重いですよ。

松田：そうなんです。そこなんです。ホントに重たいです。

小高：こういうことがありましたよと誰かが伝えても，その重みっていうのは半減，もっとと少なくなってしまうかもしれないけれども，実体験されているその方々のお話というのは，すごい時代があったんだな～とほんとに思いますよね。よくこういう風に支えてこられたな～って思うんですね，お話をお伺いしていても。

松田：うん，思いますね。

松田：あの～，思いついて考えて，あんなにしたいこんなにしたいと意見を言わしてもらってるんで，あれなんですけど，やっぱり性格によたらなかなかなそういう壁があったら言えない方もあるんで，もう言えないんやったらその人が言えるような環境にもっていきこうとしていきこうと思って，まあ，やってるんですけど。で，逆にそういう人があれば聞いてあげればいいんであって，で，まあ，この前の研修でも最後に

一言話っている話があったんで、ちょっと話さしてもらって、やはり我々も総務人事部は、営業に居てた時は我々の機械使ってもらってる方がお客さんであるんで、お客さんの声を聞いて良いものを作っていくっていう基本的な流れがあるじゃないですか。総務人事としてはやっぱりお客さんの位置に当たるのが社員の方々なんで、社員の方々の多くの意見を聞いたうえで判断をすべきやと思いますんで、で、「これから色々意見聞いていきたいです、またよろしく願います」って言ったら、レポートに「聞いていただけるなんて嬉しいですとか、そういう考え持ってくれて有りがたいです」っていうようなレポートがあったんですね。やっぱり、まあ、明日も西日本支店に行くんですけども、社員の方の話を聞かしてもらいに行くんですね。なかなか届きにくい意見は、やっぱりこっちから取りに行かないといけないんで、それを1人でやってもあれなんで、ずんずんこう広げていって、入りやすい環境だったりとか、で、的確な判断をしていくっていう。そこに、聞いた話には流されない、絶対に。それは大事なんで。自分を持つとかんとアカン。ただ、その意見を聞いてそれを次に繋げるようにしていかなと。

小高：そうですね。物事を俯瞰で見れていないと、どうしてもそこに感情移入してしまうのが人間ですものね。

松田：そうそうそう。

小高：なるほど、そういうことは常に心がけていらっしゃる、と。

松田：そうですね、心がけて今、実践してる最中です。やっぱり、営業してて思いましたもん、お客さんの意向を知らんと売り方もそうですし、モノも売れないし、何が欲しいんかも何を提案したらいいのかも分からないじゃないですか。お客さんの情報をいっぱい集めようって。やっぱりそういう社員の方もね～、思い、考え、出てきてないだけで

小高：色々ありますよね～。

松田：ありますよ～、不満無しなんて1番恐いですよ。いっぱい不満はあって、特にこれやっていうんなら分かるんですけど、その不満をたくさんもっともって聞いとかなと、ある日ね、爆発するのもあれやし。

小高：そうですね。どうでもいいと諦められるというのも困りものですしね、やる気の低下。

松田：そうです。やっぱり、社員の方が楽しく、ね、仕事をできる

小高：活気がね。

松田：活気が出るように、やっぱりしたいですしね。まあ、そういう気持ちでやってますよ～。色々やっぱりやらないアカンこと、やっぱり…。

小高：同じようにそういう風に思っている方は周りにいらっしゃいます？

松田：います、います。やっぱり、そういう思いの人を色んなところにたくさんこう、作ってるって言うたら失礼ですけど、繋がりをこう、持たせてもらって、

小高：部門を越えた横の繋がり、ネットワークのようなものができていらっしゃるということですね？

松田：そうですね。あの～、やはり自分1人で動いて情報を集めるというのは非常に、

小高：難しいですよ、限界がありますよね。

松田：難しいです、そうですね。心がけているのは、自分の考えに近い人を色んなところに話をさしてもらえるように。又聞きであると、違う考えの人がいたら絶対その人の考えに変わって違った情報が入ってくるから、そういうのってあんまり情報にならない。ほとんど聞かないですね。自分の考えに近い人を色々こう色んな職場で、あ、この人近いなって思う人を頭の中で作っておいて、その人から話を聞く。千何人いてたら、千何人に聞くわけにはいかないんで。時間もかかるし効率も悪いんで。やはり自分の職場だけじゃなくって、会社全体として良いっていう話を僕としてはしたい。

小高：どうですか？ お仕事。総務のお仕事は、対社員さんが多いお仕事でしょう？

松田：はい。社員、そうですね、中心ですね。まあ、色々こう、替わってきた、その部署を経験、仕事を経験っていうこともあるのですが、替わってきたお蔭で色んな上司の方と接することができたんですね。だから、1人の部長にずーっと付いて、まあ一緒に仕事をやったら仕事が一緒っていうのもあるんですけど、1人の部長、もしくは2人付いて色々アドバイスとか貰ったりするんとかと違って、仕事も経験さしてもらいましたけど、色んな部長の方に接してこれたので、色んな考え方、あ～、こうやった方がええな、この人のここはあんまり真似したらアカン、ここは吸収すべきやなって、色んな、人は全員違うので、そういうのを吸収できて、今は総務に来て2年で、まあ、藤田部長が色々声かけていただいて話さしてもらってる中で、まあ、結構、私の中で共感さしてもらえる内容が結構多いんですね。私も外に居て、総務人事部を見てた、外から見てた場合は、なぜちょっとあんなことせ～へんのかな？ って、良い話ばかりではなくて悪い話も聞いてたんですけども、中へ入って色々見てみると、やはりやむを得ず出来やなかったんやな～、部長はそこまで考えているんやな～ってやっぱり分かるんですね。

小高：藤田部長さんには今までに何度も長くお話をお伺いしてますけれども、やはりご自分の思いをね、抑えてというか、そちらの方向に移行しなければならなかったことなどもお有りだったのかな～と思う面が、多くの社員さんがいらっしゃるから。

松田：いや、もうちょっとね～、なんか、部長の考えてることを広めやなアカンなど僕は

思ってるんですよ。やっぱり誰でもありますが、言い方が適切かどうかわかりませんが、部長って嫌われるってあるじゃないですか。

小高：ああ、そうですね。どうしても。

松田：立場的にやらんとアカンことがあるから。

小高：そうですね、厳しくならざるを得ない。

松田：そう、組織のためにはそう言わなアカン。それはもちろん必要やと思うんで。ただそこだけを見て、周りの人が「あの人はこういう人や」って思ってしまったる人がやっぱりたまに出てくる。そのへんがちょっと違うっていうのを

小高：熱くてお優しい面をお持ちの方ですものね。

松田：そうです、そうです。なかなか、私もまだ2年弱なんで分かりきってはないですけど、感じてるのはそういうところなんですよ。

小高：あまり表情には出されないし、まあ、どちらかというとポーカークフェイスな感じにお見受けするから

松田：そうです、そうです。

小高：でも、持っているものは熱いものをお持ちで情に厚い方なので、

松田：そうです、そうです。

小高：ね。だから、社員さんのお話をしてくださる時なんかでも、非常に、なんていうか、お辞めになった方や亡くなった方のお話をされたり、聲啞の方のお子さんの話をしてくださったりするわけなんですよ。そういう時、この方はとてもお優しくで温かいものをお持ちなんだろうなって思ったことは何度もあります。ただお立場上、ある程度冷たく突き放したように見える部分もあるのでしょうね。そうせざるを得なかった面があったのだとも思います。長年お勤めされている中でお悩みになられたこともあったのだらうと思いますね。そういうお立場に松田さんもなっていけるとは思いますけれども（笑）。

松田：あの（笑）。部長の考え方が色々賛同できるところあるんですよ。でも、今までそんなに思ってなかった部分もあるんで。僕、今、島精機スピリットをこう色々ところ、研修とかで話してもらったりして、まあ、ミュージアム研修とか役職者研修とかさしてもらってる中で、あの人はほんまに島精機スピリットの塊なんですよ。塊なんやけど、外へ出てないん、あんまり。特にもう、今の年代、私でも20年離れてるんで、それぐらい離れてきたら伝わりにくい。私はたまたま近くに居させてもらってるんで聞けるけど。スピリットを何とかできるだけ多く吸収して、あの、色んな人に広めていきたい。で、元々、あの、企画に居てる時にそれ思ってたんです。

小高：あっ、じゃあ、もうその頃からそういう風にお感じになられていたのですか？

松田：実は思ってた、あの、藤田部長だけじゃなくって色んな役職の方、役員の方、年齢も経て経験もされているので、島精機の築き上げてきた考え方って絶対あると思うんですよ。で、それをやっぱり今のうちに色んな人からようけ聞いとかとアカンな〜と、自分で思たんです。

小高：ええ、ええ。

松田：企画に居てる時に、まだ総務の話ない時に。これ言うてええんかどうか分かんないですけど（笑）、藤田部長に、「こうこうという考え持っています」と。で、まあ、「今後のためにも色んなこう、島精機の考え方をなんかこう、繋いでいかとアカンので、ちょっと話を聞かしてください」と突然メール送ったんですよ。ほなら聞かしてもらえって言うんで、色々話をさせてもらって、色々話を聞かせてもらったんですよ。そういうことがあって、で、まあ、藤田部長以外にも色々こう、話を聞いて、仕事に活かしていかとアカンなと思ってたら異動あったんで（笑）。

松田：まあ、島精機スピリットで私はほんとに藤田部長はたくさん持ってはと思います。やっぱり近くになって改めて思いました。今までそんなに思ってたんですけどね、（総務に）入るまでは。この一緒の部署に入ってみたら、さっきの壁の話じゃないですけど、入ってみたら分かることって結構多いので。

小高：島社長のため、島精機のためっていうことを常にお考えですものね。メールでもお休みの日、土曜日、日曜日でも見て返信してくださったりということもよくあるので、ああ、お休みも関係なくお仕事をされているんだな〜と思いましたけれども。

松田：そうですね、とことん。やっぱりそれは経験を積むたびにそういう風に思っているんですね。

小高：でしょうね。

松田：私もそれは思います。やっぱりこう、年数を重ねて、製造へ行って、企画へ行って…。

小高：年数を重ねて会社のことが大事になってきた？

松田：なってきました。

小高：愛する気持ちが出てきた？

松田：なってきましたね。もう、この前、ITMA って結構まあ、色々企画とか段取りが結構、

小高：大変なのでしょう？

松田：大変なんです、時間かかるんですよ。で、周年行事とか45周年とか50周年とかっていうのも当日になって来たらもう、日が変わるのはもうザラになってきて。その時の思っているのはやっぱり、とことんやって会社をよくするためにやりきろうというその気持ちでやりきったっていう自分の思いがあるんですよね、その、45周年、



50周年もそうでしたけど、やらしてもらった時に。ITMAが2011年で終わって、2012年に50周年をやって、とことんやりきったっていうのがあって、その後、総務へ移ってきた後に、奥さんが亡くなられて、たまたまその時に総務へ来てたんで、社葬を担当させてもらったんですよ。

小高：すごい社葬でしたよね。

松田：社葬担当さしてもらったらもう、会社に対する愛着、思い、半端なく強くなりましたね。

小高：そこで変わった？

松田：もうそこでもう、それまでITMAとか周年行事とかで色んな会社の仕事やってたから気分も高まってましたけど、そこで社葬もやらしてもらって、まあ色々こう、島社長の周りの方と接するじゃないですか、社葬なので。ああ、これはもうとことんやりきろうと。

小高：とても温かいお見送りだなという感じがしました。社員の方々の深い思いが詰まっているような感じがして。奥様には私は1度しかお会いしたことがなかったですけども、50周年パーティで。でも、その時のビデオが流れたりするとグッと胸にくるものがありましたね。周りの方にも泣いていらっしやる男性の方が何人も、多分、取引先の方なのではないのかなっていう気がしましたが。

松田：うん。

小高：だから、とても温かみのある社葬であったなと感じましたよ。

松田：良かったです。まあ、社葬って初めてなんでね。初めて担当さしてもらったんで、まあ、部長も大変やったと思うんですけど。年々、強くなりましたね。こんな私でも20代の時に営業から製造へ行った時は、色々他も探しましたがね、ハハ（笑）。

小高：ということは、ちょっと職場がイヤだった？

松田：うん、転職も色々考えました。まだ20代やったら潰しきくかな〜っていうのもあったんで。

小高：でも、何故、留まったのですか？ 理由は何でしょう？

松田：留まった理由は、う〜ん、なんか負けてる気もしたんかもしれないです。

小高：あ〜、なるほど、う〜ん。

松田：逃げてる気もしたんかも、今、思えばですよ。そういうのを思ってた、与えられたところで1回やってみよう。

小高：嫌だ、嫌だ、嫌だっていう思いもありました？

松田：嫌っていう気持ちより、なんか合わないなっていう、自分に。

小高：合わない？

松田：うん、今までやったことのない世界なんでね、機械。

小高：好きでもない、特に興味がお有りだったわけでもないし？

松田：その一時はそうです。

小高：まあ、興味が無いとなかなか、社長さんの仰るやる気も出にくいですね。でも、社長さんはよく「仕事を愛しなさい」って仰るじゃないですか。

松田：うん。

小高：愛そうと思っても愛せないけれども、一生懸命やっているうちに、結果、愛するっていう形になるんだな～っていうことを、今日お話をお伺いして感じました。

松田：そうですね。ほんとにその通りやと思います。目の前の仕事を一生懸命にやったら、異動もそうですけれども、異動したらすべてがゼロで周りの人の方が知ってる。

小高：そうですね。自分の方が年齢が高くなっている、1からですね。

松田：そうそう（笑）。そうですね。年の若い子の方がその職場は長いからよく知ってる。まあ、教えてもらわんとアカンし、とことんやらんと追いつけ追い越せにならんし。

小高：先ほども申しましたけれども、松田さんはここに必要だっていう選ばれている方なんだと思いますよ。特にこちらはスペシャリストを養成するには適した環境がある会社で、どちらかと言うとそういう環境だったからこそ、そのままずるずるきている部分があると思うんです、配置替えを極力させないっていう。替わらない人が多かった中で、色んな経験をされているっていうのは、後に大きなものが花咲くのではないですか？ そのように期待されている方が多いと思いますし、島精機さんには珍しいタイプの方だとお聞きしたことがあります。それはお人柄もあると思います。そういう声って聞こえませんか？（笑）

松田：そういう声は（笑）、直接は、まあ、又聞き、又聞きであるのかな？（笑）、まあ、そうですね、そういう新しいところで、すべては繋がっていると思っているんです。

小高：そうですね。

松田：あの、元々、よくあの～、人間万事塞翁が馬って言うじゃないですか。

小高：ええ、ええ。

松田：それもまあ好きな言葉なんですけども、そこで何かやってたら、まあ、あの～、営業でやってた、あの、営業の出先の人とそういう時に人脈があったんですよね。製造へ行って、あの～、技術で外へ行くようになったんですよ。外へ行くようになって、営業の時の知ってる人らが結構いてるから、「お～、松田、来たんかえ、松田、来たんかえ」って、親しく話してくれるんですよ。ありがたいなと思って。海外へ行ったら初めてですけども、まあ、海外へ行ってもまあこうやって接点持ってやってた。ほんで、ある時に「企画へ行け」って、企画へ行って国内の展示会へ行ってる時も、国内の人やったら国内の展示会でそれぞれ支店営業所の人を知ってるんで、色々声をかけてもらったりして、ITMA で海外へ行ったりしたら、技術の時に海

外でお世話になった人とか来てたりとか、お客さんとかも来たりとか、まあ色々あの、やらしてもらって繋がりがあって。で、ね、総務へ今度移って来たら、来たらで、海外の人も分かるし、海外の場所もどんなん環境もどんなんか。島精機香港も、あ〜、こんなやなってイメージできる、営業の繋がり。まあ、製造へ行ったら製造の皆さんとも顔見知りで、昔からよくしてもらってるから。まあ、移動はしてるけれども、基本は一緒なんかなっていう。繋がってる中でももしかしたら動いてるだけなんだなって思う時もあります。

小高：それは、だから、会社全体が見えているっていう証拠ではないですか？

松田：うん、まあ、今はもうそれは絶対思ってますけどね。絶対に会社目線で見とかんと良くならないですね。

小高：海外へ出られたということですが、語学などはどうされましたか？

松田：語学はもう、う〜ん、自分でもやりましたし、あの、社内でも受けてましたけど、ちょっと TOEIC の点数上がるようにとか、あの、自分では。基本はその場その場で話しかけて話す。

小高：実戦で学んでいく？

松田：実戦で。まあ、幸いにイタリアとかやったら第二言語か第三になるレベルの英語なんで、まあ、皆さん向こうの人も合わせてくれるし。人と人なんで合わせてくれる。

小高：通じるものがありますか？

松田：通じるんですよ。

小高：特に技術に関することだったりすると通じるのかな？

松田：通じますわ。

小高：ああ、そうですか。そういう方を選ばれてこちらに来られているということは、藤田部長さんが色々お考えになってそうされたのでしょうか（笑）。

松田：ハハ（笑）。まあ、でも、ほんまにもう、声かけてもらった恩返しっていうか、ほんまに声かけて良かったって思ってもらえるようにやらないアカンなんて思ってるので。例えば、部長が辞められた後でもそれはいいと思ってるんで、辞められた後でも「こういう風にやってます」って胸張って言えるようにならんとね。

小高：なるほど。

松田：居てる間に見てもらったらいいんですが、辞められた後でも「こんなことやってます」って言えるような。

小高：ものすごく会社を愛していらっしゃるから。ね。

松田：そうそうそう。それはね〜、来た時、教えてもらったんですけど、やっぱりそれを感じるんが、あの〜、20 歳ぐらいの頃、20 代の頃に毎日日誌つけてんのですよ。その日誌を頂いたんですよ。で、頂いてそれを見てたら、その思いっていうのがやっ

ぱり、その思いついていうのがやっぱり、その思いついていうのは基本は変わらない。膨らんできても会社に対する考え方とかそういうのは正直なところが入ってますんでね。それを見て、まあ色んなことを教えてもらいました。なんかこう、繋いでいかんとね。繋いでいかんと…。なのでね～、他部署のことを言うのを聞いたり、ちょっとなんか、なんでこうなんやろう、何とかせんってという。

小高：まあ、不満というものはどういう組織にでもあって当然なのかもしれませんが、社員さんのモチベーションが下がっちゃいけないですからね～。

松田：そうそう。「こういう風にやっていこうと思ってるんや～」っていう、言い方やと思うんですけどね。

小高：言い方もありますね、確かにね。同じことでもね。

松田：同じことでも。あれはアカンっていうのが、もっとこういう風にやっていこうよ、あ～やったらどうや？ こうやったらどうや？ ってね～。

小高：ありますね。有能な方でも、何故そんな言い方をされるのだろうって思うような人って中にはいるじゃないですか。そういう人が1人入ると場っていうものが、私は場の研究ですけども（笑）、一瞬にして嫌な雰囲気になってしまう。空気ってすぐに伝播しますし。そうなるとなかなか、効率だのコストだのって何だかんだ言っても、なかなか気持ちが高まってこないような人間関係になってしまう。そのところがこの間、社長さんにも申し上げましたけれども、そういう人達をどうするのか？ って。「現行犯で捕まえる」って仰ってましたけれどもね（笑）。そういうその、若い人達であったりリーダーの人達の教育って必要なんでしょうね。人と人とを繋ぐ人が必要だし。

松田：そうですね。これからは若い世代も重要ですよ。人数もちょっと少ないですし。

小高：少ないし、どんどんそのスピリットが薄れていっているから

松田：そうなんです、薄れていってます。

（2015年1月8日松田課長へのインタビュー記録より抜粋）

小高：池田さんはとてもご誠実なお人柄なので

池田：いや、そんなことはない（笑）。

小高：やはり土地の買収などは人相手のお仕事ですよ～？

池田：うん、そうです。

小高：真摯なお仕事ぶりが土地を持っている方にも伝わって、どんどん買収できてきたのだと思いますが。

池田：うん、そうですね。

小高：難しい土地の交渉も、誠実なお人柄で地主さんの心を動かしてこられたのでしょうか

ね。前回のお話の中でそう感じました。

池田：うん。まあね、それはやっぱりこうね、土地っていうのは基本的にはこっちは安く買いたいでしょ。

小高：ええ。

池田：向こうは高く売りたい、どうしてもギャップある。ほんで、あの、持ってる人、逆に言うたら自分が持ってるっていうか、うちなんかでも農業したりとかありましたんで、少ないですけども、土地っちゅうのは大事にしたいし、やっぱり受け継いできてるもんですので、放したくないっていうのは当然分かるんです。

小高：愛着がありますものね。

池田：それを仕事でやっぱり買いにいかなアカンし、そうなったらやっぱりどうしようかと、やっぱりそれはもう時間掛けても交渉していかないといかんし、向こうの思いちゅうのはやっぱりね、考えながらいかんと、ただ欲しいだけで言いに行ったらダメで、しばらくはやっぱりそういう何回もやっぱりこうなんて言うんか、色々言われながらも行ってお話する、また行ってお話する、もう色んなことを。長いあれやったら、なんて言うんか、30年程前の話されたりとかね（笑）。僕らが入る以前の「こういう話をその時されたんや」って言い出すわけです。「それが未だになつてない」とか「こうしてくれるっちゅう話だったのに」とかね、うん。だから、「こない言うてたのが全然してくれなかった」とか。ほんであの、「色んな調子のええこと言われた」やのね、うん。過去にはそういうのもあったん、うん。まあ、それを一通りずーっと聞かすわけ（笑）。行けばその話をまず何回も始まるんです。スタートそこへ行くんです。ほんで途中で、ずーっとこうきて、またこっちへ戻ったり、うん。何回もしてたら段々段々慣れてくるし、お互いが言うてることが分かる。ということで数を重ねて、やっぱり誰でも怒りたい時って色々あるでしょ。でも、やっぱりこう、とにかくお話を聞く、聞いて、どんどん聞いて、言うだけ言ってもらって、もうなんでここまで言われやないかんのっていうぐらい言われますけど、うん。

小高：大事な土地ですものね。

池田：そう。だから、そんなんも聞いて、やっぱり出来るものを、これをなんとか出来るものであったらやってあげるとかね、取得する方も何かやっぱりあるんで、それをこう配布してあげるようにもっていく。そしたら、段々解れてくるんやね。ほんで、一番やっぱり大事な点っていうのは、やっぱり絶対に嘘言うっていうか誤魔化したらダメなんです。だからほんとにあの…。

小高：真剣に向き合うということですね？

池田：うん、うん。で、ちゃんと対応して、言うたことに対してはやっぱり正面からちゃんと行ってお話するってしとかんと、やっぱりその時に適当なこと言ってるっての

は、昔にそうあったんやと思う。それで、やっぱりその方が気分悪したん。そやからまずはその言い分を聞いてあげて、とにかく正面から絶対に正面から、うん。で、絶対誰でも怒ってる人って最初はこんなところから怒ってますけど、段々落ちてくるんですトーンも。だから、そうやってきたら話も出来るんですね。怒ってる間は何言ってもダメなんですね。

小高：そういった池田さんの冷静な対応とお人柄ですね、そういうものが土地をどんどん買収していったことはとても大きな功績だと思いますね～、会社にとって。

池田：うん。まあ、見えないですけどね（笑）。まあ、それでね、やっぱり相談を部長にしたりとか、あの～、まあ、部長がまだ部長でない時はその部長に相談したりとか、やっぱり当然、うん。

小高：真摯に向き合うということを教わったのですか？

池田：やってる時に。

小高：考えながら？

池田：そうそうそう。色々言われるけども、まあ、大体そうなんですよ、ひとつして、まあ、話をすればやっぱりこう…。

小高：分かり合える時が

池田：うん、分かりますよね。次、人が変わっても同じなんです、大体。そやから出来ることはさしてもらおうっていう風に思っ。

小高：それは池田さんが30代ぐらいの頃ですか？

池田：う～ん、30代40代ずっと50代とか（笑）。だから、まだ入って10年もしない5年ぐらいの時でもやっぱりその～、もう、昔の部長さんについて行った時に、そういうとこへ連れて行かれるわけやね。話をしてるのを聞いてるわけ。だから、聞いてたら、あ～そうかな～ってずっと、うん。だからね、建物もそうですし、ビルやる時にもやっぱりこう色んなこうところに利害関係者いっぱいありますよね。前もそやし、後ろもそやし、電波対策とかいうことで。

小高：反対も多かったでしょう？

池田：ほとんどもう反対。最初はなかなか素直に「うん」って言わない。

小高：そうですね。

池田：うん、色んなこと言われて、会社で説明会したりとか、向こうへ行って説明会したりとかそんなやりました。その時でもやっぱりこう、まずは色んな言うてることを「こうや」って言うて、こっちから言うんではなくて。説明ね、正直に「こういうことですよ」って言うて、それに対して「これはどうや、こうや」ってやられますけども、やっぱりちゃんと説明して、なんとかこう理解してもらおうと。やっぱりかなり時間掛かりますよね。



小高：そうですね～。

池田：うん。で、もうね、みんな集団で、そういう時っていうのは、まあ例えば、20人ぐらい集まるところでも上座に座らされて（笑）、説明、まつり上げられますんで。その時でもみんな居る時は、その人らも…。

小高：強気？

池田：強気になる（笑）。そういう時はあんまり話にならないんです、うん。個別にね、話を、顔合わして話をするでしょ、そしたら…。

小高：そう無理は仰らない？

池田：うん。段々段々、溶け込んでいくわけやね、どっちも。そしたら、その言うてるのが分かってきて、ほんで段々段々どうしたらいいかって、そこから方法を見つけ出して。いきなりやとなかなかね、もう1回2回終わってしまいますね。やっぱり普段またそこらと出来ることはやっぱりさしてもらうっていう形で、まあ、正当なあれでね、正当な理由があって、こっちがなんかそうした方が良くってという状態のところは、やっぱりこう行きますよね。ほんで、そしたらやっぱりこう段々段々親しくなれてくるわけです、うん。で、ある時点まできたら、段々段々この話、「毎回言うてるのをどうなんですか？」って聞いたら、「うちは反対ではないですよ」っていう、そういうのが出てくるん。中にまあ、どうしてもっていうのはありますけど。やっぱり10人居ったら1人ぐらいになるわけですね、その反対みたいに。そこもやっぱりこう、この人は色々考えながら対応して、それはまあ全般的にこう、解れていく。そしたらもうOKしてくれたりとか、そんなんですね。だから、そこまで持っていくのがなかなか時間がね。

小高：掛かりますよね。

池田：うん。

（2014年2月12日池田元課長へのインタビュー記録より抜粋）

## おわりに

伊丹敬之は、著書の『場の論理とマネジメント』において、「場」が機能すると、「人々の間のヨコの情動的相互作用と心理的相互作用が自然にかつ密度濃く起きる結果、自己組織的に共通理解や情報蓄積、そして心理的エネルギーが生まれてくる」と論じている。このような状態の発生は中央集権的な司令塔によってもたらされる「分業」とは本質的に異なる組織現象であると、我々は考えている。

この違いにつき、伊丹は、「クラシックのオーケストラと、ジャズのセッションとの違い」、「アメリカンフットボールと、サッカーの違い」として説明している。オーケストラにおいては通

常は指揮者が司令塔の役割を担う。これに対して、ジャズのセッションでは、他のメンバーの演奏に触発されながらアドリブが生まれる。他方、アメリカンフットボールにおいては分業が徹底され、綿密に組み立てられたプランが重要な意味を持つ。これに対してサッカーにおいては、時々刻々と変化するその場その場での流れやそこにおける各自の判断が致命的に重要となる。これらの事例が示すのは、「分業型（オーケストラ型、アメリカンフットボール型）」の組織においては「システム」が重視され、「協働型（セッション型、サッカー型）」の組織においては「プロセス」が重視されるという事実である。

しかしながら、システム重視の分業型組織の中にもある変化が訪れている。その端的な例が「指揮者のいないオーケストラ」である。伊丹の『場の論理とマネジメント』では、古楽器のオーケストラである「ラ・プティット・バンド」の例が紹介されているが、もう一つ有名なオーケストラに、「オルフェウス室内管弦楽団」がある。

ニューヨークのカーネギーホールに本拠を置くオルフェウス室内管弦楽団は28人の団員のみに構成されており指揮者のいない演奏活動を行っている。メンバーが交替でリーダー役を務め、またリハーサルにおいては、演奏家一人ひとりがプロフェッショナルとして自らの意見を自由に述べ、議論を重ねることで、楽曲を完成させていく。つまり、各メンバーが対等な立場で合意形成を積み重ね、素晴らしい演奏へと結実させているのである。

しかし、このやり方は、非常に困難を伴う。まず、合意形成に時間がかかる。指揮者が演奏法を指示する場合の、3倍もの時間がかかることも少なくないといわれている。さらに個々のメンバーには、演奏者としての技術の向上だけでなく、合意形成のための「話し合いの技術」の向上も求められる。それでも、「たし算」より「かけ算」の方が、よりよい音楽を創り上げるのにふさわしい方法であると信じているからこそ、オルフェウス室内管弦楽団は30年以上にわたり、この「プロセス重視」の組織を維持しているのだろう。

今回の島社長へのインタビューにおいて島精機の企業像にこうした「プロセス重視」の考え方が根付いていたことが明らかになった。ただし、島精機は1,000人を超える規模の上場企業であり、指揮命令系統を明確にした組織も有している。島精機の組織は、プロセス重視の企業像を基盤としたシステム型の組織、プロセスとシステムが融合したいわばフュージョン型の組織と位置付けるべきなのであろう。そして、島社長のリーダーシップの下で、そのような組織運営を実現してきたのが島精機の総務部門であった。このことから、我々は、製造企業の成功には技術の視点だけでなく、管理、特に総務の視点がより重視される必要があることを明らかにすることができた。

## 文献

- 伊丹敬之, 1999, 『場のマネジメント』NTT 出版.
- 伊丹敬之, 2005, 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社.
- 小田章・小高加奈子, 2014, 「島精機における組織の成長に関する一考察: バーナードの組織概念と伊丹の場のマネジメント論を用いて」『和歌山大学経済理論』第 377 号, 19-41.
- 株式会社島精機製作所, 1983, 『エンジニアたちのグラウンド』.
- 株式会社島精機製作所, 2012, 『島精機 50 年史』.
- 株式会社島精機製作所, 2016, 同社ホームページ, (2016 年 5 月 5 日取得, [HTTP://WWW.SHIMASEIKI.CO.JP/](http://www.shimaseiki.co.jp/)).
- 小高加奈子, 2005, 「場の理論に基づく組織的情報創造の研究」『奈良女子大学大学院人間文化研究科年報』第 20 号, 189-200.
- 小高加奈子, 2013, 「島精機の強さの源泉: OB へのインタビューから判明した事実」『奈良女子大学社会学論集』第 20 号, 65-81.
- 崔 裕眞, 2012, 『一橋大学 GCOE プログラム「日本企業のイノベーション—実証経営学の教育研究拠点」大河内賞ケース研究プロジェクト 島精機製作所 ニット製品の最先端生産方式開発の技術経営史: 手袋編機用半自動装置 (1960 年) から MACH2 シリーズまで (2010 年)』一橋大学イノベーション研究センター.
- 辻野訓司, 2009, 『EVER ONWARD 限りなき前進: シマセイキ社長島正博とその時代』, 産経新聞出版.
- Harvey Seifter, Peter Economy, Leadership Ensemble: Lessons in Collaborative Management from the World's Only Conductorless Orchestra, 2001, Times Books (2002, 鈴木主税訳, 『オルフェウスプロセス—指揮者のいないオーケストラに学ぶマルチ・リーダーシップ・マネジメント』角川書店).

A Study on the Function of the General Affairs Section  
Learning from the Experience of Shima Seiki, Wakayama, Japan

Akira ODA, Kanako KOTAKA

## Abstract

Shima Seiki Mfg., Ltd. is a leading manufacturer of computerized flatbed knitting machines and related design systems and has its main office and factory in Wakayama City, Japan. Mr. Masahiro Shima, its current president, started the business. In the textile machine boom during Japan's high growth period, the company surpassed its competitors with its automation technology and the high quality and performance of its products. Despite the negative impact of the oil shock, it became one of Japan's top three companies in ten years and one of the world's top companies in twenty years after starting up through the successful development of mass-produced computerized machines and comprehensive design systems. This article attempts to describe how Shima Seiki's General Affairs Section led by Mr. Fujita so dedicatedly supported the entrepreneurial endeavors of Mr. Shima and his followers.